

Henna Mikkonen

ONNISTUNUT ASIAKASKOHTAAMINEN MATKAILUALAN
ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

Matkailun koulutusohjelma
2013

ONNISTUNUT ASIAKASKOHTAAMINEN MATKAILUALAN ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

Mikkonen, Henna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Matkailualan koulutusohjelma
Kesäkuu 2013
Ohjaaja: Salo, Vappu
Sivumäärä: 49
Liitteitä: 1

Asiasanat: asiakaskohtaaminen, palvelun laatu, perehdyttäminen, vuorovaikutus

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää onnistuneen asiakaskohtaamisen tekijöitä matkailualan esimiehen näkökulmasta. Millainen on esimiehen näkökulmasta onnistunut asiakaskohtaaminen, ja miten henkilökuntaa on ohjeistettu asiakaskohtaamiseen? Tutkimuksessa tarkasteltiin myös esimiehen roolia palvelun laadun kannalta.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin asiakaskohtaamista, vuorovaikutusta, vuorovaikutustaitoja, palvelun laadun määritelmiä, esimiestyötä sekä perehdytystä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen teemahaastatteluja. Haastattelun teemoina olivat onnistuneen asiakaskohtaamisen vaiheet sekä työntekijöiden opastus asiakaskohtaamisiin. Tutkimuksessa materiaalia kerättiin haastatteleamalla esimiesasemassa olevia henkilöitä eri matkailualan yrityksissä. Haastatteluissa saatu aineisto analysoitiin opinnäytetyössä ja näin saatiin mielenkiintoisia tuloksia.

Tulokset ovat hyvin yhteneväiset keskenään, eli lähes kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, millaista on hyvä palvelu. Tutkimus osoittaa sen, että ainakin teoriatasolla esimiehet hallitsevat hyvin palvelun laadun johtamisen ja palvelun laatu on heille erittäin tärkeää. Haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi asiakaskohtaamisen aikana nousi asiakkaan huomiointi, koko asiakaskohtaamisen ajan. Lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi, että myynti on osa hyvää palvelua, ja työntekijöiden myyntituloksia seurataan jopa päivittäin ja niitä käydään läpi työntekijöiden kanssa. Asiakas ei aina itse tiedä, mitä hän haluaa, joten on erittäin tärkeää, että hänelle tarjotaan sopivaa tuotetta tai palvelua. Tutkimustuloksia voidaan hyvin hyödyntää esimerkiksi oppimateriaalina ja ne sopivat monelle alalle.

THE KEY FACTORS OF SUCCESSFUL CUSTOMER ENCOUNTER FROM MANAGER'S POINT OF VIEW

Mikkonen, Henna
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism
June 2013
Supervisor: Salo, Vappu
Number of pages: 49
Appendices: 1

Key words: customer encounter, service quality, orientation, interaction

The subject of this thesis was to find out key factors of successful customer encounters from manager's point of view. What is from a manager's point of view, a successful customer encountering, and how the employees are trained to handle customer encounters. In the thesis research was also done about the manager's role in customer service.

The theoretical part consists of customer interactions, interaction skills, customer encounter models, manager's work and orientation of employees.

The research was done by qualitative method and with theme interviews. Interviews were made with managers from different tourism businesses. The themes of the interviews were the stages of successful customer encounters and the employee's orientation to successful customer encounters. The data collected from the interviews was analyzed to get the results shown in this thesis.

The results of the research were very identical showing that at least in theory the managers are in control of the service management. There was one thing that came up in every interview and it was giving attention to the customer throughout the customer encounter. Also one of the most important things in successful customer encounter is sales and marketing different products or services to the customer. Customer doesn't always know what he or she wants so it is important to let them know about all the different products and services there is to offer. The managers follow sales reports on a daily basis and they also go them through with the employees. The results of the thesis can be used as learning material in many different branches.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUTEHTÄVÄT.....	8
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	8
2.2	Tutkimustehtävät.....	8
3	MITÄ ON PALVELU?	9
3.1	Palvelun ominaisuudet	9
3.2	Palveluiden luokittelu	11
3.3	Palvelu on myyntiä	11
4	PALVELUN LAATU	13
4.1	Laadun ulottuvuudet	13
4.2	Laadun mittaaminen.....	15
4.3	Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä.....	17
5	ASIAKASKOHTAAMINEN.....	19
5.1	Onnistunut asiakaskohtaaminen.....	19
5.2	Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta	19
5.3	Vuorovaikutustaidot.....	20
6	ESIMIESTYÖ	24
6.1	Henkilöstön perehdyttäminen	24
6.2	Työntekijöiden palkitseminen ja motivointi	25
6.3	Yrityksen arvot.....	26
6.4	Palvelun normalisointi	28
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
7.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	30
7.2	Teemahaastattelu.....	30
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	33
8.1	Asiakkaan huomiointi	33
8.2	Tarpeiden kartoitus ja myynti	34
8.3	Palvelu asiakaskohtaamisen aikana	36
8.4	Asiakaskohtaamisen lopetus	38
8.5	Palvelun laadun seuraaminen.....	38
8.6	Esimiehen vastuu ja rooli.....	40
8.7	Perehdytys ja koulutus hyvään asiakaskohtaamiseen	41
9	YHTEENVETO	43

10 USKOTTAVUUSTARKASTELU	45
11 POHDINTA.....	47
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää onnistuneen asiakaskohtaamisen avaintekijät matkailualan esimiehen näkökulmasta. Opinnäytetyöni on osa Sanna-Mari Renforsin ja Vappu Salon hanketta ”Onnistuneen asiakaskohtaamisen avaintekijät – potkua asiakaspalveluosaamiseen”.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa asiakaspalvelun laadun merkityksestä esimiehen näkökulmasta. Esimiehen rooli on keskeinen asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi ja eteenpäin viemiselle. Palvelua on kehitettävä jatkuvasti yhteistyössä henkilöstön kanssa, joka toimiessaan lähellä asiakasta kuulee asiakkaan näkemyksiä ja toivomuksia palvelusta (Eräsalo 2011, 7). Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja tarjota heille hyvät olosuhteet työssä kehittymiselle. Jos henkilöstö ei ole tyytyväinen työympäristöönsä, harvemmin on asiakaskaan tyytyväinen saamaansa palveluun.

Työssä selvitetään haastatteleamalla, onko henkilöstöä erityisesti koulutettu tai ohjeistettu palvelutilannetta varten, ja pyrin saamaan mahdollisimman kattavan kuvan esimiehen osuudesta onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen sekä yksityiskohtaisia kertomuksia henkilökunnan ja asiakkaan vuorovaikutuksesta heidän työympäristössään.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että onnistuneen asiakaskohtaamisen voisi lyhykäisyydessään kiteyttää siihen, että tapahtuman jälkeen asiakas haluaa käyttää jatkossakin yrityksen palveluita ja voisi suositella niitä myös muille ihmisille. Onnistuneen asiakaskohtaamisen aikana asiakas tuntee, että hänet huomioidaan ja hänen tarpeistaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Asiakaspalvelija antaa asiakkaalle vähintään sitä, mitä hän on odottanut ja mieluummin vielä jotain sellaista, jota asiakas ei ole osannut odottaa.

Nykypäivän kiireisen elämäntyylin keskellä asiakkaat tuntuvat arvostavan yhä enemmän henkilökohtaista, hyvää ja sujuvaa asiakaspalvelua. En ole löytänyt tämän tyyppistä tutkimusta aikaisemmin tehtävän, joten tämän tutkimuksen avulla saadaan

arvokasta tietoa siitä, miten matkailualan esimiehet suhtautuvat asiakaspalvelun laatuun ja miten he ovat nostaneet sen jalustalle omassa työympäristössään.

Palvelutapahtuma on vuorovaikutustilanne, jonka onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, jopa asiakas itse. Asiakaspalvelijan pitää tässä tilanteessa edustaa ammattilaista, joka osaa ohjata omaa toimintaansa niin, että palvelutapahtuma saadaan vietyä hyvään lopputulokseen. Jos palvelutapahtuma onnistuu ylittämään asiakkaan odotukset, on lopputulos vielä parempi (Eräsalo 2011, 7).

2 TYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUTEHTÄVÄT

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa onnistuneesta asiakaskohtaamisesta matkailualan esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa siitä, millainen on onnistunut asiakaskohtaaminen esimiehen näkökulmasta, ja miten henkilökuntaa on perehdytetty asiakaskohtaamisia varten. Tutkimuksessa keskitytään asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimusmateriaalia kerätään haastattelemalla hotelli- ja ravintola-alan esimiehiä. Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus ja se toteutetaan haastattelemalla matkailualan esimiehiä, jonka jälkeen haastatteluista saadut vastaukset analysoidaan työssä. Tutkimus on osa Sanna-Mari Renforsin ja Vappu Salon projektia ”Onnistuneen asiakaskohtaamisen avaintekijät – potkua asiakaspalveluosaamiseen”.

2.2 Tutkimustehtävät

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin. Millainen on onnistunut asiakaskohtaaminen matkailualan esimiehen arvioimana? Miten henkilökuntaa on perehdytetty asiakaskohtaamisiin? Millainen rooli esimiehellä on asiakaspalvelun laadun kannalta?

Vastauksia kysymyksiin saadaan haastattelemalla matkailualan esimiehiä eri yrityksissä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna, jotta saadaan mahdollisimman yksityiskohtaisia vastauksia. Koska aihe on laaja ja tutkimusaineistoa kerätään teemahaastattelujen avulla, on mielenkiintoista analysoida haastattelut tässä työssä ja nähdä poikkeavatko esimiesten mielipiteet eri yritysten välillä paljonkin toisistaan.

3 MITÄ ON PALVELU?

3.1 Palvelun ominaisuudet

Palvelutapahtumassa on aina kysymys asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa täyttämisestä. Asiakas tarvitsee jotakin sellaista, mitä yritys tarjoaa; ruokaa nälkäänsä, huoneen yöpymiseen, paikan, missä tavata muita ihmisiä, luontoseikkailun, huollon autoonsa, pillereitä päänsärkyynsä tai jotain muuta sellaista, jota hän ei itse osaa tai halua tehdä tai johon muuten ei ole tilaisuutta. (Eräsalo 2011,12.)

Lähes kaikkeen palveluun pätevät tietyt piirteet, jotka ovat: palvelu on aineetonta, palvelu on toimintaa, palvelua kulutetaan samanaikaisesti kuin sitä tuotetaan, asiakas on myös itse tekijänä palvelutapahtumassa, palvelun omistusoikeus on häilyvä, palvelukokemus on henkilökohtainen. (Eräsalo 2011, 12.)

Palvelun ja tavarahan erottaa palvelun aineettomuus. Palvelua ei voi nähdä, haistaa tai maistaa eikä sitä voi kokeilla etukäteen. Aineettomuus on myös haastavaa matkailuyrityksille, sillä palvelua ei voi varastoida. Esimerkiksi eilen jäänyttä hotellihuonetta ei voi myydä enää tänään, eikä ravintola voi valmistaa annoksia valmiiksi varastoon. Ei ole mitään valmista kaavaa, jonka mukaan myydään aina tietty määrä huoneita tai ravintola-annoksia päivässä. Sen vuoksi niitä ei voida myöskään valmistaa varastoon etukäteen, vaan tarpeen määrittää sen hetkinen tilanne. Palvelu on enemmänkin kokemus, eikä asiakkaalle jää siitä jäljelle mitään konkreettista. (Eräsalo 2011, 13.)

Yleensä palveluun liittyy jokin tavara tai tuote. Esimerkiksi ravintolassa oleellinen osa palvelua on itse ruoka, autonvuokraustoiminta taas ei olisi mitään ilman vuokrattavia autoja, majoitustoiminta ei olisi mahdollista ilman huonetta, jossa yöpyä. Koska tuotteissa usein on melko vähän eroja, on palvelu se, jolla voidaan erottua kilpailijoista. Ostaessaan palvelua, kuluttaja miettii sitä hyötyä, jonka hän palvelusta saa. Palvelun keskeinen hyöty on se, että joku tekee jotain hänen puolestaan. (Ylikoski 1999, 17-18.)

Useissa palveluissa palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti. Voikin olla, että palvelun saamisen edellytyksenä on asiakkaan saapuminen paikan päälle saamaan palvelua. Yleensä tämä halutaan tehdä helpoksi asiakkaalle ja siksi toimipisteet ovat sijoitettu sinne, missä asiakkaitakin on, jotta palvelu olisi mahdollisimman vaivatonta tavoittaa. Jos palvelun saamisen edellytyksenä ei ole saapuminen paikan päälle, voidaan palvelua välittää myös sähköisesti. Nykyään esimerkiksi voidaan käyttää pankkipalveluita tai varata hotellihuoneita omalta kotisohvalta internetin välityksellä. Koska palvelut toteutetaan reaaliajassa, on aikatekijä niissä tärkeämmässä roolissa kuin tavaroilla. Asiakas tyytyy kyllä odottamaan kaksi viikkoa uutta autoa, jonka hän on tilannut, mutta ei ole tyytyväinen, jos joutuu jonottamaan kauan esimerkiksi pankissa. (Ylikoski 1999, 24.)

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus palvelutapahtuman aikana on toimintaa. Esimerkiksi asiakkaan tervehtiminen, ongelman tai asian hoitaminen, hymyily ja kiittäminen ovat kaikki toimintaa. Kun asiakaspalvelija on tervehtinyt asiakasta, on osa palvelusta jo kulutettu. Palvelu on kulutettu kokonaan, kun asiakas poistuu esimerkiksi ravintolasta. Koska palvelua ei voi palauttaa tai korjata, on jälkikäteen oikeastaan mahdotonta enää korjata mahdollisia virheitä palvelussa. Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta ja asiakas osallistuu siihen lähes poikkeuksetta. Palvelua ei tarvita, jos ei ole sen käyttäjiä, tarvitaan siis asiakas ostamaan tuote. Palvelu on aineetonta, joten sen omistusoikeus aiheuttaa epäselvyyttä. Asiakas voi viedä kotiin ostamansa tuotteen, mutta sen yhteydessä saamaansa palvelua hän ei voi ottaa mukaan. Koska palvelua ei voi omistaa, yritykset voivat tehdä palvelusta konkreettisemmän ja luoda asiakkaalle omistamisen tunnetta esimerkiksi kanta-asiakas- tai jäsenkorteilla. Kun asiakas on urheiluseuran tai -klubin jäsen, hänellä on myös jonkinlainen tunne palvelun ”omistamisesta” (Pesonen & Lehtonen & Toskala 2002, 25.)

Palvelussa on kyse enemmänkin tunteesta tai kokemuksesta ja siksi jokainen palvelutapahtuma on erilainen. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat monet tekijät, kuten odotukset palvelun suhteen tai aikaisemmat kokemukset. Palvelutilanteet syntyvät asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksesta ja ovat näin ollen ainutlaatuisia tapahtumia. On lähes mahdotonta taata, että seuraava asiakas kokisi samanlaisen palvelutilanteen tai edes, että sama asiakas saan täysin samanlaista palvelua seuraavalla kerralla. Näin ei voida välttyä siltä, että palveluiden laatu on myös heterogeeninen, se

vaihtelee ja sitä on vaikea kontrolloida. Laadun tarkkaileminen on kuitenkin erittäin tärkeää ja yrityksen tulisi pyrkiä pitämään palvelun laatu mahdollisimman tasaisena. (Pesonen & Lehtonen & Toskala 2002, 24.)

3.2 Palveluiden luokittelu

Palveluja voidaan ryhmitellä eri luokkiin monin eri tavoin. Ne voidaan ensinnäkin jakaa kuluttajapalveluihin ja yrityspalveluihin. Yrityspalveluiden ostajina ovat toiset yritykset. Yritykset ostavat esimerkiksi mainostoimistojen palveluita, siivousfirman palveluita ja vartiointipalveluita. Kuluttajapalveluita käyttävät yksittäiset kuluttajat sekä kotitaloudet. Monet yritykset palvelevat sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Näitä ovat esimerkiksi pankit ja vakuutusyhtiöt. Kuluttajapalveluita voivat tuottaa yksityiset organisaatiot sekä julkinen valta. Julkisia palveluita ovat esimerkiksi terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut sekä yleiseen järjestykseen ja turvallisuuteen liittyvät palvelut, kuten pelastuslaitos ja poliisi. (Ylikoski 1999, 27.)

Asiantuntijapalvelut ovat palveluita, joiden tuottajalla on erityisosaaminen ja korkeakoulutus ammattiinsa. Palveluun liittyy usein neuvojen antaminen ja siinä keskitytään yleensä jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseen. Asiantuntijapalvelun harjoittajalla on selkeä identiteetti ja hänet tunnetaan tietyllä nimikkeellä kuten; lääkäri, psykologi, hammaslääkäri tai asianajaja. (Ylikoski 1999, 27-28)

3.3 Palvelu on myyntiä

Asiakaspalvelu on samalla myös myyntityötä. Yrityksen tuotteiden myyntiä varten ei ole mitään erillistapahtumaa, vaan myyntiä tulee tapahtua koko ajan. Ei tule tyytyä siihen, mitä asiakas itse pyytää, vaan yrityksen tuotteita esitellään asiakkaalle koko ajan ja hänelle tarjotaan oheis- ja lisäpalveluita, joiden olemassaolosta hän ei välttämättä ole edes ollut tietoinen. Esimerkiksi hotellihuoneen varanneelle asiakkaalle voidaan tarjota lippuja yhteistyökumppanin teatteriesitykseen. Hyvää palvelua on myös se, että tarjotaan lähtevälle asiakkaalle uuden varauksen tekemistä saman tien.

Se voi säästää asiakkaan aikaa ja hän kokee huolenpitoa. Samalla yritys saa asiakkaan sitoutettua heille, eikä puhelimestakaan tarvitse olla jatkuvasti. (Eräsalo 2011 15-16.)

Palvelua myyntitapahtumassa on se, että kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja myydään hänelle tuote, joka vastaa hänen juuri sen hetkisiä tarpeitaan. Asiakaspalvelija on ammattilainen, ei asiakas, joten hän luottaa siihen, että asiakaspalvelija toimii hänen parhaakseen. Se on kaikkien etu ja palvelun jatkumisen ehdoton edellytys. Jos asiakkaalle myydään väkisin kaikkein kallein tuote, joka ei kuitenkaan vastaa parhaiten hänen tarpeitaan, hän tuskin tulee samaan yritykseen enää seuraavalla kerralla. Lisäksi pettynyt asiakas kertoo kokemuksistaan muille. Tärkeintä hyvän asiakaskohtamisen saavuttamiseksi on: asiakkaan tervehtiminen, asiakkaan huomiointi koko palvelutapahtuman ajan, kohteliaisuus, ystävällisyys, asiakkaan puhutteleminen, viestintä palvelutilanteessa, asiantuntemus sekä tekninen osaaminen ja työn hallinta. (Eräsalo 2011, 15-16.)

Lisämyynti on hyvä asia niin asiakkaan kun yrityksenkin näkökulmasta. Asiakaspalvelija voi entisestään parantaa asiakkaan kokemusta suosittelemalla hänelle erilaisia tuotteita ja palveluita, jolloin asiakas saa suuremman hyödyn sijoitukseensa. Lisämyynti lähtee aina siitä, että asiakas kertoo tarpeensa ja asiakaspalvelija tarjoaa hänelle sopivaa ratkaisua. Yksi lisämyyntiä jarruttava tekijä on se, ettei yksinkertaisesti muisteta mitä kaikkea on myynnissä. Eteenkin kun myynti pyörii kampanjatuotteen ympärillä, unohtuu helposti mitä kaikkea muuta asiakkaalle sopivaa tuotetta olisi voinut tarjota. Tämä voidaan välttää sillä, että asiakaspalvelija tuntee omat tuotteensa ja kuuntelee asiakkaan toiveita. Osa asiakaspalvelijoista tuntee lisämyynnin tyrkyttämiseksi. Asiakas on kuitenkin harvemmin sitä mieltä. Ajatellaan, että asiakas on Lapin vaelluksella. Hän on ostanut ainoalta kioskilta, kymmeniä kilometrejä sitten sikarin, jonka hän aikoo polttaa päästyään tunturin laelle. Kiivettyään tunturille ja istuuduttuaan kiven reunalle, hän kaivaa taskustaan sikarin ja hamuilee tulitikkuja. Kuinka ollakaan, tikkuaski on tyhjä. Ongelman olisi ratkaissut aktiivinen myyjä kioskillä, jos hän olisi kysynyt sikarinostajan tulitikkutilannetta. Se olisi ollut kioskille pientä lisämyyntiä ja asiakkaalle aivan loistavaa palvelua, joka olisi varmasti jäänyt hänen mieleensä. (Ojanen 2010, 97.)

4 PALVELUN LAATU

4.1 Laadun ulottuvuudet

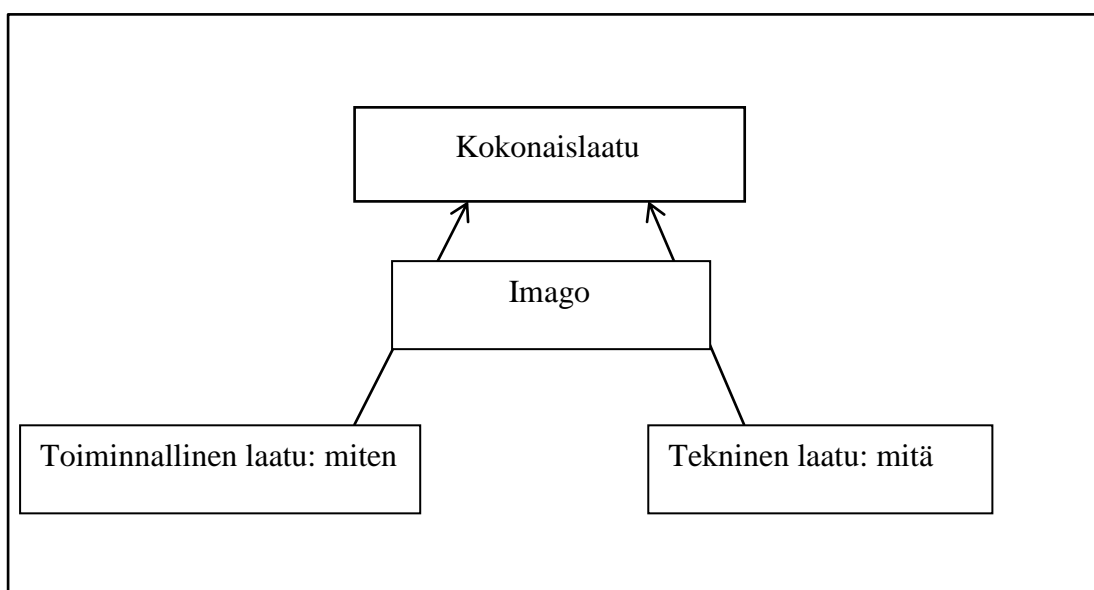
Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu käsittää tuotteen laadun, kun taas toiminnallinen laatu käsittää sen, miten asiakas saa palvelun ja miten hän sen kokee. Asiakas voi olla täysin tyytyväinen tuotteeseen, mutta jos palvelussa olisi ollut toivomisen varaa, ei asiakas ole täysin tyytyväinen. Kun taas asiakas voi olla tyytyväinen vaikka tuote ei olisikaan ihan onnistunut, jos palvelu on hyvää ja asiakaspalvelija onnistuu käytöksellään nostamaan tilanteen tunnelmaa. Palvelun sujuvuus ja joutuisuus kuuluvat myös toiminnalliseen laatuun. (Eräsalo 2011, 17.)

Imago on myös yksi tärkeä tekijä laadun kokemisen kannalta. Jos asiakkaalla on myönteinen kuva yrityksestä, hän todennäköisesti antaa helpommin anteeksi pienet virheet. Jos virheitä sattuu usein, siitä kärsii yrityksen imago ja näin ollen asiakkaan mielikuva yrityksestä muuttuu kielteiseksi. Imagoa voidaan pitää yhdenlaisena laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2001, 100.)

Imago edustaa arvoja, joita asiakkaat liittävät organisaatioon. Imago voi vaihdella ihmisryhmien mukaan ja jopa yksilöiden välillä. Imagoa on monella tasolla; suurella organisaatiolla, kuten hotelliketjulla on koko yritystä koskeva imago. Sen lisäksi paikallisella yrityksellä, kuten yksittäisellä hotellilla on oma imagonsa. Jos paikallinen yritys on osa isompaa organisaatiota, jolla on monta toimipistettä, voi toimipisteellä olla oma imagonsa koko organisaation imagon ohella. Paikalliseen yksikköön vaikuttaa väistämättä koko organisaation imago. Tapa, jolla eri imagot vaikuttavat asiakkaisiin vaihtelee. Pienemmät ja paikalliset asiakkaat ovat enemmän kiinnostuneita paikallisesta imagosta, kun taas suuremmat asiakkaat ovat kiinnostuneempia koko organisaation imagosta. Tunnettu ja suotuisa imago on yrityksen voimavara, sillä se vaikuttaa monin tavoin asiakkaiden käsitykseen yrityksen toiminnasta. (Grönroos 1998, 22.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on siis kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Hotellivieras saa huoneen ja sängyn, lentomatkustaja kuljetetaan paikasta toiseen, ravintola-asiakas saa ruokaannoksen, pankin asiakas saa lainan ja niin edelleen. Kaikki nämä yrityksen toimintojen tulokset ovat osa laatukokemusta. Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, mitä he saavat ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja sillä on suuri merkitys asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua. Usein vuorovaikutuksen laatua pidetään koko tuotteen laatuna. Se ei ole kuitenkaan koko totuus, vaan kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus: palveluntuotantoprosessin tuloksen tekninen laatu. Se jää asiakkaalle, kun vuorovaikutustilanne yrityksen ja asiakkaan välillä on päättynyt. Yleensä asiakkaat pystyvät mittaamaan tätä ulottuvuutta melko objektiivisesti, sillä kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 2001, 100.)

Tekninen laatu ei kuitenkaan pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaaseen vaikuttaa myös tapa, jolla tekninen laatu eli prosessin lopputulos hänelle välitetään. Kuvassa (Kuva 1) on nähtävillä laadun kaksi perusulottuvuutta: se, mitä asiakas saa ja miten hän sen saa. Kuvan avulla voidaan nähdä, että toiminnallista laatua ei aina voida mitata yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua. (Grönroos 2001, 100-101.)



Kuva 1. Kaksi palvelun laadun ulottuvuutta (Grönroos 2001, 102)

Kuvan (Kuva 1) perusteella voidaan nähdä, miten laadun ulottuvuudet vaikuttavat koettuun kokonaislaatuun. Koettuun laatuun vaikuttaa se, mitä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas saa ja mitä hänelle palvelutilanteen päätyttyä jää. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa suuresti kuitenkin toiminnallinen laatu, eli kokemukset siitä, millaisena hän on kokenut palvelutilanteen. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat muun muassa palvelun saatavuus, toimitilojen viihtyvyys, työntekijöiden ulkonäkö ja siisteys sekä muut asiakkaat. Toiminnallinen laatu on teknistä laatua huomattavasti ongelmallisempi, sillä sitä on hankalampi mitata objektiivisesti. Yritykset kehittävät turhan usein teknistä laatua, vaikka kilpailuedun saavuttamiseksi toiminnallisen laadun kehittäminen olisi kannattavampaa. Itse tuotteet ovat usein niin lähellä toisiaan, että toiminnallista laatua parantamalla saavutettaisiin paremmat tulokset. Palvelutuotteen lisäarvo saavutettaisiin useimmiten kehittämällä juuri toiminnallista laatua parempaan suuntaan. (Pesonen & Lehtonen & Toskala 2002, 47-48.)

4.2 Laadun mittaaminen

Kiihtynyt kilpailu yritysten välillä on johtanut siihen, että yritykset ovat joutuneet miettimään keinoja, joilla erottautua kilpailijoistaan. Yksi strategia liittyy palvelun kehittämiseen; kehittämällä palvelua yhä paremmaksi voidaan erottua kilpailijoista helpommin. Sopiva tapa määrittää palvelun laatua, on mitata asiakkaiden käsitystä yrityksen palvelusta. (Parasuraman & Berry & Zeithaml 1998, 12-13.)

SERVQUAL menetelmää voidaan käyttää mittaamaan sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Berry, Parasuraman ja Zeithaml alkoivat tutkia 1980-luvun puolivälissä koetun palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Ensimmäisen tutkimuksen tuloksiksi saatiin kymmenen tekijää, jotka kuvaavat asiakkaiden palvelun kokemista. Yksi tekijöistä on pätevyys, joka liittyy lopputuloksen tekniseen laatuun ja toinen tekijä, uskottavuus taas liittyy koetun laadun imagonäkökulmaan. Tutkimuksen tulokset korostavat toiminnallisen laatu-ulottuvuuden merkitystä. (Grönroos 2001, 115-116.)

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja fyysinen ympäristö. Myöhemmin tehdyssä tutkimuksessa nämä palvelun laadun kymmenen osatekijää karsittiin viiteen osa-alueeseen: konkreettinen ympäristö, joka liittyy yrityksen käyttämien toimitilojen ja laitteiden miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen. Luotettavuus, jolla tarkoitetaan sitä, että yritys tekee sovituksessa ajassa sen mitä on luvannut ja tarjoaa asiakkailleen aina täsmällistä ja virheetöntä palvelua. Reagointialttius, joka tarkoittaa, että asiakaspalvelijat ovat aina valmiita ja halukkaita palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Vakuuttaminen, eli työntekijät saavat asiakkaan luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin ja ovat aina kohteliaita. Empatia, jolla tarkoitetaan sitä, että yritys on kiinnostunut asiakkaidensa ongelmista ja ymmärtävät heitä sekä kohtelevat asiakkaita yksilöinä. Myös yrityksen aukioloajat ovat sopivat. (Grönroos 2001 117-118.)

SERVQUAL menetelmä perustuu edellä mainittuihin viiteen osa-alueeseen, joita kuvataan yleensä 22 attribuutilla, ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan, mitä he odottivat palvelulta ja millaisena he palvelun kokivat. Asteikkona käytetään seitsemän kohdan asteikkoa, jossa ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Attribuutteja koskevien odotusten ja toteutuneen kokemuksen välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Mitä selvemmin tulos näyttää kokemuksen olevan huonompi kuin odotusten, sitä heikompi on koettu laatu. SERVQUAL mittarin asteikkoa ja attribuutteja tulee aina soveltaa ennen mittarin käyttöä. Palvelut ovat keskenään erilaisia, joten osa-alueet ja attribuutit on hyvä soveltaa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. (Grönroos 2001 117-118.)

Vaikka laadun mittaa aina toinen ihminen, asiakas, voi palvelun tuottajayritys kuitenkin valvoa palvelun laatua erilaisin keinoin. Yksi yleinen ja laajasti käytetty keino on yritysten käyttämät laatutarkastajat, joista usein käytetään nimitystä ”mystery shopper”. Mystery Shopper tulee ennalta arvaamatta asioimaan yritykseen näyttäen tavalliselta asiakkaalta. Hän arvioi sekä palvelutilanteen, että itse tuotteen. Mystery shopper käyttäytyy kuten tavallinen asiakas ja testaa tuotteita sekä arvioivat palvelun laatua. Yritys on määrännyt etukäteen tietyt kriteerit, jotka pitäisi täyttyä jokaisen

asiakkaan kohdalla. Jos jokin kriteereistä jää täyttymättä, merkkää tarkastaja sen kohdalle nolla pistettä tai vähentää pisteitä. Tulokset käydään läpi henkilökunnan kanssa ja vielä kahden kesken sen työntekijän kanssa, joka on palvellut mystery shopperia. (Eräsalo 2011, 17.)

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että palvelun laadun mittaaminen on tärkeää. Sen avulla voidaan kehittää palvelun laatua ja varmistaa, että palvelu on tasa-laatuista. Haastateltavien mukaan, kaikilla yrityksillä on oma tapansa mitata palvelun laatua. Suurin osa tutkimistani yrityksistä käyttää mystery shopperia laadun mittamiseen.

4.3 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä

Palvelun laatua koskevia tutkimuksia on tehty paljon ympäri maailmaa. Niistä voidaan kerätä luetteloita hyvän laadun osatekijöistä tai attribuuteista. Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä on yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Kriteereitä voidaan pitää ohjenuorina, jotka perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin sekä myös käytännön kokemuksiin. Kriteereiden tärkeys vaihtelee tietysti alan mukaan, joten luettelo ei ole tyhjentävä. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat: ammattimaisuus ja taidot, asenteen ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustettavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. (Grönroos 2001, 124.)

Ammattimaisuudella ja taidoilla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla on sellaiset tiedot ja taidot sekä järjestelmät ja resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmansa ammattitaitoiseen ratkaisemiseen. Toinen kohta, joka liittyy asenteisiin tarkoittaa, että asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisesti. Lähestyttävyyys on sitä, että asiakkaat tuntevat, että yrityksen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja järjestelmät on suunniteltu siten, että palvelu on helposti saatavissa ja yritys on valmis sopeutumaan asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.

Neljäs kohta, eli luotettavuus on nimensäkin mukaisesti sitä, että asiakas voi luottaa siihen, että mitä ikinä onkaan sovittu. Asiakas voi luottaa työntekijöiden lupauksiin ja siihen, että he toimivat hänen etujensa mukaisesti. (Grönroos 2001, 124.)

Palvelun normalisointi tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että asiakkaat tietävät, että kun jotain menee pieleen tai jotain odottamatonta tapahtuu, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden hyväksyttävän ratkaisun ongelmaan. Palvelumaisemalla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö tukee myönteistä kokemusta. Maine ja uskottavuus tarkoittavat, että asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa ja että palveluntarjoaja antaa rahalle vastinetta. Lisäksi palveluntarjoajalla on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä. (Grönroos 2001, 124.)

Ensimmäinen kriteeri, ammattimaisuus ja taidot liittyy lopputulokseen eli on siten teknisen laadun ulottuvuus. Toinen kriteeri, maine ja uskottavuus liittyy imagoon, eli täyttää suodatustehtävän. Neljä kriteeriä: asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi, liittyvät prosessiin eli edustavat toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Myös palvelumaisema on prosessiin liittyvä, eli toiminnallista laatua kuvaava kriteeri. (Grönroos 2001, 123.)

5 ASIAKASKOHTAAMINEN

5.1 Onnistunut asiakaskohtaaminen

Asiakaskohtaaminen alkaa siitä hetkestä, kun asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille syntyy kontakti. Esimerkiksi ravintolassa ensikontakti syntyy jo asiakkaan astuessa sisään, jolloin henkilökunnan tulisi huomioida hänet katsekontaktilla ja tervehdyksellä, sekä kartoittaa asiakkaan tarpeet; onko hän tullut ruokailemaan, vai onko hän kenties vailla juomaa baaritiskin puolelta. Asiakaskohtaaminen jatkuu aina siihen asti kunnes asiakas poistuu ravintolasta. On selvää, että jos jokin vaihe kohtaamisesta ei ole sujunut asiakkaan mielen mukaan, ei hän välttämättä tule seuraavan kerran enää samaiseen ravintolaan, asiakkailta kun on tapana äänestää jaloillaan. Asiakaskohtaaminen, eli asiakaspalvelutilanne on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalvelija on osapuolista ammattilainen, joten hänellä on päävastuu asiakaskohtaamisen onnistumisesta. Hyvä asiakaspalvelija saa asiakaskohtaamisen onnistumaan, vaikka tuotteessa olisikin vikaa, kun taas huono asiakaspalvelija voi onnistua pilaamaan kohtaamisen, vaikka tuote olisikin ensiluokkainen. (Lundberg & Töytäri 2010, 32.)

Onnistuneen asiakaskohtaamisen voisi kiteyttää yhteen lauseeseen; onnistunut asiakaskohtaamisen on sellainen, että asiakas haluaa käyttää yrityksen palveluita myös jatkossa ja hän jopa haluaa suositella niitä muillekin ihmisille. Asiakkaalle tulee tunne, että asiakaspalvelija on odottanut koko päivän juuri häntä saapuvaksi ja hän on tervetullut.

5.2 Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta

Palvelutapahtuma on vuorovaikutustilanne, jonka onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, jopa asiakas itse. Asiakaspalvelijan pitää tässä tilanteessa edustaa ammattilaista, joka osaa ohjata omaa toimintaansa niin, että palvelutapahtuma saadaan vietyä hyvään lopputulokseen. Jos palvelutapahtuma onnistuu ylittämään asiakkaan odotukset, on lopputulos vielä parempi (Eräsalo 2011, 7). Vuorovaikutuksessa on kaksi osapuolta: lähettäjä ja vastaanottaja. Heidän välilleen syntyy kontakti, kun vas-

taanottaja reagoi jollain tapaa lähettäjän viestiin. Palvelutilanteessa nämä osapuolet ovat tietysti asiakas ja asiakaspalvelija. Asiakaspalvelun edellytys on kontaktin syntyminen osapuolten välillä. Vuorovaikutustilanteessa sanojen merkitys on hyvin vähäinen (7%) silloin, kun kahden ihmisen kemiaat kohtaavat. Ääni (38%) on sanoja huomattavasti tärkeämpi kuin se mitä sanotaan. Kaikkein ratkaisevin on kuitenkin kehonkieli (55%). Tämä tosin riippuu hieman tilanteesta. Tilanteessa, jossa on mukana paljon tunteita, on sanojen merkitys vähäinen. Tosin jos tilanne on hyvin asiapainotteinen, on sanoilla tärkeämpi merkitys. (Marckwort 2011, 23.)

Usein asiakaspalvelutilanteessa tavoitteena on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan, aina ei ole kuitenkaan helppoa löytää ratkaisua, johon molemmat osapuolet olisivat tyytyväisiä. Tässäkin prosessissa on kaksi päätekijää: osapuolten välinen vuorovaikutus, eli kontakti ja asia, johon halutaan löytää ratkaisu. Kun vuorovaikutus toimii, eli kontakti on positiivinen, on asian selvittäminenkin paljon helpompaa. Positiivisen kontaktin luominen onnistuu ystävällisen äänen, hymyn ja katsekontaktin avulla. Jos huomio on kuitenkin liiaksi kontaktissa, tilanne muuttuu helposti juttelemiseksi ja itse asian selvittäminen jää toissijaiseksi. Jos taas asiakaspalvelija ei ota kontaktia asiakkaaseen esimerkiksi katseella, vaan keskittyy pelkästään asian hoitamiseen, voi osapuolten välinen kontakti olla negatiivinen tai jäädä kokonaan syntymättä. Tämä ei yleensä ainakaan helpota asian hoitamista, sillä asiakas saattaa häiriintyä siitä, ettei häntä huomioida tarpeeksi ja alkaa ärsyntyä esimerkiksi asiakaspalvelijan äänestä. Onnistuneessa asiakaspalvelussa kontakti ja asia ovat tasapainossa. Asiakaspalvelijan tulee hallita vuorovaikutustaidot, jotka edistävät positiivisen kontaktin syntymistä. Niihin kuuluu kielen, äänen ja kehonkielen hallinta, sekä taito tulkita asiakkaan lähettämiä viestejä. (Marckwort 2011, 24.)

5.3 Vuorovaikutustaidot

Tärkeimmät vuorovaikutustaidot onnistuneen asiakaskohtaamisen kannalta ovat kielen hallinta, äänen käyttö ja kehonkieli. Asiakaspalvelussa tilanteet syntyvät nopeasti, joten on tärkeää hallita kielen ja myös mielen käyttö, jotta pystyy puhumaan järkevästi. Mikäli asiakaspalvelija ei hallitse kieltään voi pahimmassa tapauksessa osapuolten välille syntyä ”sanasota”. Väärillä sanoilla voi vaarantaa mahdollisuudet, kun

taas oikeilla sanavalinnoilla ja kielenkäytöllä voi selviytyä hienosti tukalastakin tilanteesta. Se, jolla on kielitaito, osaa vaikuttaa haluamallaan tavalla. Ratkaisevaa ei ole se, mitä sanomme vaan se, miten vastapuolemmme ymmärtää sanomamme. (Marckwort 2011, 30.)

Kielenkäyttöön liittyy paljon pieniltä tuntuvia seikkoja, joilla on kuitenkin iso merkitys asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi niinkin yksinkertainen asia, kuin minämuodon käyttäminen. Sen sijaan, että asiakaspalvelija sanoo ”asianne hoidetaan”, kuulostaa ”minä otan asian hoitaakseni” paljon henkilökohtaisemmalta. Asiakas tuntee, että juuri hänen asiansa on palvelijalle tärkeä. Erityisen tärkeä huomio kielenkäytössä on käyttää sellaista kieltä, jota asiakas oikeasti ymmärtää. Ammattisanasto ja muut liian hienot ja vaikeat sanat on syytä jättää pois, sillä ne ovat usein maallikolle käsittämättömiä. Missään nimessä tarkoitushan ei ole se, että asiakas tuntee itsensä tyhmäksi. (Marckwort 2011, 30.)

Äänensävyllä (80%) on suurempi merkitys kuin sanoilla (20%). Se, miten asian sanoo, merkitsee usein enemmän kuin se, mitä sanoo. Oikealla äänensävyllä voi pelata itselleen aikaa epävarmoissa tilanteissa, sillä jos itse on rauhallinen ja ystävällinen, se rauhoittaa yleensä myös asiakkaan tunnetilaa. Sanoja on helpompi hallita kuin ääntä. Ääni syntyy tunteesta ja siitä voi helposti päätellä, millaisella tuulella puhuja on. Asiakaspalvelijan on hallittava oma äänensä, sillä siitä ei saa kuulua läpi ärsyyntyneisyys, turhautuneisuus tai muu negatiivinen tunnetila. Asiakaspalvelijan ääni ei saisi olla liian monotoninen, sillä asiakas ei jaksa keskittyneesti kuunnella ääntä, jonka vireystilassa ei tapahdu ollenkaan vaihteluja. Asiakkaan kannalta on mukavinta, jos asiakaspalvelija vaihtelee kolmea puhetyyliä: innostunut tyyli, jossa puhe suuntautuu ylöspäin, puhe on nopeaa ja ääni on korkea. (Mackwort 2011, 31.)

Yksi puhetyyleistä on vakuuttava tyyli, joka on tunnusomainen muun muassa poliitikoille. Siinä puhe suuntautuu alaspäin, puhe on hidasta ja ääni on matala. Toinen puhetyyli on nimeltään lyyrinen tyyli. Siinä puhe on hiljaista, puheessa on taukoja ja sillä voidaan luoda jännitystä ja odotusta. Tyylin valinta riippuu palvelutilanteen luonteesta. Myyntitilaisuudessa kolmas, eli innostava tyyli on paikallaan, kun taas tilanteessa, jossa halutaan saada asiakas vakuuttuneeksi, että hänen asiansa on otettu

hoitaakseen, on vakuuttava tyyli sopiva. Lyyrinen tyyli sopii esimerkiksi romanttista matkakohdetta esiteltäessä. (Mackwort 2011, 32.)

Äänen eri elementeillä on myös vaikutus siihen, minkälainen kuva kuuntelijalle syntyy. Puhe syntyy hengittäessä ja on uloshengityksen mittainen. Huohottava puhe luo mielikuvan, että tehtävä on erityisen raskas. Tämä korostuu erityisesti puhuttaessa puhelimesta. Nopeus ja äänenvoimakkuus tulisi valita tilanteen mukaan, kiireistä asiakasta on ehkä hyvä rauhoittaa puhumalla itse rauhallisesti, mutta liika hitaus voi myös ärsyttää asiakasta. Painotuksella saadaan kuulijan huomio kiinnittymään tärkeään kohtaan lauseessa. Esimerkiksi yrityksen tai henkilön nimi jää helpommin mieleen, kun sitä painotetaan puheessa. (Mackwort 2011, 34.)

Asiakaspalvelijalle kehittyy usein niin sanottu psykologinen silmä, jolla he pystyvät tunnistamaan, minkälaisesta asiakkaasta on kysymys. Tulkitsemisen taitoa voi myös kehittää, kun perehtyy siihen, mitä kehonkielen eri merkit tarkoittavat. Kehonkielen tulkitseminen on asiakaspalvelijalle arvokas taito, sillä sen avulla hän pystyy näkemään, minkälaisessa mielentilassa asiakas on ja osaa näin ollen palvella häntä mahdollisimman sopivalla tyylillä. Tulkitseminen alkaa jo askeleista, niistä voi päätellä jo paljon asiakkaasta. Nopeat askeleet kertovat kiireestä, laahustavat askeleet kertovat väsymyksestä tai pitkästymisestä, määrätietoisesti sisään astuva asiakas tietää, mitä haluaa, kun taas lyhyet ja tunnustelevat askeleet kertovat epäroinnista ja varovaisuudesta. (Mackwort 2011, 35.)

Sanotaan, että silmät ovat sielun peili. Kontakti toiseen ihmiseen tapahtuu enimmäkseen silmillä. On hyvin hankalaa, jopa epämiellyttävää asioida ihmisen kanssa, joka välttelee katsekontaktia tai jonka katse harhailee. Kun asiakas saapuu palvelutilanteeseen, tulisi asiakaspalvelijan ottaa heti katsekontakti häneen ja pitää se muutaman sekunnin ajan. Asiakas saa silloin kuvan, että olet kiinnostunut juuri hänestä. On tärkeää, että katsekontakti säilyy koko palvelutilanteen ajan, tosin tarkoitus ei ole tuijottaa asiakasta, vaan ottaa kontakti aina silloin tällöin. (Mackwort 2011, 45.)

Yksi asiakaspalvelijan tärkeimmistä työkaluista on hymy. Hymy tulee luonnostaan, kun ihminen on onnellinen. Asiakaspalvelija ei aina ole, tai voikaan olla onnellinen, jolloin hymy on teeskenneltyä. Teeskennelty ystävällisyys on silti varmasti parempi

kuin teeskentelemätön epäystävällisyys. Kun ihminen hymyilee, kasvojen ja suun lihakset rentoutuvat, jolloin puhekin on pehmeämpää ja miellyttävämmän kuuloista. Hymy kuuluu äänestä. (Marckwort 2011, 46.)

6 ESIMIESTYÖ

6.1 Henkilöstön perehdyttäminen

Perehdytyksen tarkoituksena on opastaa uusi työntekijä tulevia työtehtäviä varten, sekä saada hänet sopeutumaan työyhteisöön ja totuttaa hänet talon tavoille. Perehdytystä järjestetään tietysti uusille työntekijöille, mutta myös kauemmin poissaolleille, esimerkiksi äitiyslomalta palaaville työntekijöille. Yrityksessä voi olla erikseen yksi tai useampi perehdyttäjä, joka vastaa perehdytysjaksosta. Kaikissa yrityksissä ei ole välttämättä nimetty perehdyttäjiä, vaan silloin tulokas on yhtäläillä kaikkien vastuulla. Henkilökunnan vuorojen vaihtuessa se asettaa tietysti haasteita sekä tulokkaalle, että muulle henkilökunnalle, sillä kukaan ei oikeastaan voi silloin tietää mitä tulokas jo osaa, ja mikä on vielä hankalaa. (Reinboth 2008, 82.)

Henkilökunnan perehdytys on yksi työsuhteen laiminlyödyimmistä toimista. Jos perehdytettävälle ei ole varattu tarpeeksi aikaa, johtaa se vain siihen, että tulokas ei osaa toimia oikein ja häiritsee kysymyksillään muuta henkilökuntaa. Tästä taas seuraa se, että tulokkaalle tulee tunne, ettei hän ole tervetullut. Tällaisen työntekijän panos on vajaakäytössä: hän tekee taitamattomana paljon virheitä, joiden korjaamiseen kuluu turhaan aikaa. Perehdytys on usein helppo sivuttaa, ajatellaan, että tulokas oppii vain tekemällä. Tämä on kyllä totta, mutta hänellä pitäisi alussa olla perehdyttäjä neuvomassa ja auttamassa häntä hänelle vaikeissa tilanteissa. Usein myös vedotaan kustannuksiin, työntekijöitä ei voida irrottaa omasta työstään perehdytyksen ajaksi. Tulokkaan perehdytys ei ole silti paras paikka säästää, sillä huonosti perehtyneestä työntekijästä voi helposti olla enemmän haittaa kuin hyötyä. (Reinboth 2008, 82.)

Toinen yleinen virhe on antaa tulokkaalle liikaa tietoa liian nopeasti. Perehdytystä ei ole jaoteltu selkeiksi kokonaisuuksiksi, eikä kirjallista materiaalia ole suullisen perehdytyksen tueksi. Paras tapa perehdyttää on antaa kirjallista materiaalia sekä sama sisältö myös suullisesti käytynä. (Reinboth 2008, 83.)

6.2 Työntekijöiden palkitseminen ja motivointi

“Tyytyväinen työntekijä tuottaa yritykselle 40 prosenttia tyytymätöntä työntekijää enemmän.” (Rantanen 2012.) Työntekijät noudattavat asiakaspalvelulle annettuja periaatteita ja toteuttavat yrityksessä suunniteltua palvelukonseptia. Asiakaspalvelijoilla on merkittävä rooli välittää asiakasta koskevaa tietoa johdolle. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että työntekijöiden ja johdon välillä toimii avoin keskusteluyhteys. Näin johto saa nopeasti arvokasta tietoa, olematta asiakastutkimusten varassa. (Reinboth 2008, 92.)

Työnantajan tulisi myös tarjota työntekijälle mielekkäitä urakehitysmahdollisuuksia. Työllä on eri ihmisille eri merkityksiä: toimeentulon turvaaja, sosiaalisten suhteiden tarjoaja, elämänrytmin ja – sisällön tuoja, uran ja menestyksen tarjoaja, kutsumus tai elämäntehtävä. Työsuhteen pysyvyyden lisäksi yleensä toivotaan, että työ tarjoaa mahdollisuuden kehittyä urallaan. Urakehitys ei suinkaan tarkoita aina ylöspäin suuntautuvaa urapolkua, vaan uralla voi kehittyä monella tavalla. Koulutus lienee yleisin keino lisätä työntekijän osaamista. Koulutuksen tulisi olla tavoitteellista ja sen omaksumista pitäisi pystyä mittaamaan testeillä tai työnäytteillä. Hyvin käytäntöjen jakaminen sopii myös erinomaisesti asiakaspalveluosaamisen kehittämiseen. Siinä työssä onnistumisesta saadut opit jaetaan koko työyhteisön kesken. Kyseessä ei tarvitse olla suuria asioita, sillä laatu koostuu pienistä yksityiskohdista. Yhteisen keskustelun pohjalta mietitään, miten oppia voitaisiin hyödyntää jatkossa. (Reinboth 2008, 85.)

Palkitsemalla työntekijöitä, voidaan heidän toimintaansa ohjata haluttuun suuntaan. Palkitsemisen avulla työntekijälle tulee tunne, että häntä arvostetaan ja hänestä välitetään. Ennen palkitsemista johdon on mietittävä, miten ja miksi palkitaan. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen ryhmään: taloudelliseen ja ei-taloudelliseen palkitsemiseen. Usein ei-taloudellinen palkitseminen on jopa tehokkaampaa kuin taloudellinen palkitseminen. Se perustuu kiitokseen ja tunteeseen, että työntekijän tuotosta ja työpanosta arvostetaan. Työntekijän onnistuminen voidaan nostaa esille työyhteisössä, jolloin esimerkiksi arkisiin palavereihin saadaan pientä juhluvuutta. Palkitsemistilanteesta voidaan tehdä myös juhla, jos näin halutaan. Kiitoksen lisäksi työntekijää

voidaan palkita lahjalla, joka voi olla vaikka kahvimuki tai jokin muu esine, joka saa mielellään olla esillä työpaikalla. Palkitsemisen arvoa voidaan vielä nostaa sillä, että henkilö ylemmästä johdosta käy kiittämässä häntä henkilökohtaisesti. (Reinboth 2008, 90.)

Taloudellisen palkitsemisen tärkein muoto on palkka. Palkan lisäksi tai osana palkkaa voidaan antaa myös muita etuja, kuten lounasetu, liikuntasetelit tai kattava työterveyshuolto. Työntekijät arvostavat tämän tyyppisiä etuja, sillä ne viestivät huolenpidosta. Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluu myös yrityksen omista tuotteistaan annettu henkilökunta-alennus. Siitä, että työntekijät käyttävät oman yrityksen tuotteita on etua myös yritykselle itselleen. Kun työntekijät astuvat asiakkaan rooliin, heille tulee helposti uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia tuotteista. Lisäksi se parantaa työntekijöiden tuotetietoa, jolloin he osaavat neuvoa asiakasta paremmin. (Reinboth 2008, 90.)

Työntekijän työpanosta parantaa myös se, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Suullisesti esimiehelle kerrotut ideat unohtuvat helposti ja jäävät matkan varrelle junnaamaan. Yksi hyvä keino on jokin kanava, johon työntekijöiden on helppo käydä laittamassa omia ideoitaan eteenpäin. Tämäkään ei tietysti toimi jos ideoille ei koskaan tapahdu mitään, sillä työntekijät eivät enää viitsi lähettää ideoitaan eteenpäin. Siksi yrityksen tulee miettiä tarkoin, miten ideoiden kerääminen suoritetaan, jotta siitä saadaan kaikki irti. Tämä toki kuormittaa hie-man esimiehen työtä. Toteutetuista tai hyvistä ideoista voidaan myös palkita ja kaikista ideoista tulisi antaa palautetta idean jättäneelle työntekijälle riippumatta siitä, toteutetaanko hänen ideansa. (Reinboth 2008, 90-91.)

6.3 Yrityksen arvot

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka näkyvät yrityksen toiminnassa ja käyttäytymisessä. Jotta voidaan tehdä päätöksiä, tarvitaan arvoja. Arvot ohjaavat sitä, mihin organisaatiossa kiinnitetään huomiota. Reinbothin mukaan arvot voidaan jakaa viiteen ryhmään: taloudelliset arvot (tuloksellisuus, taloudellisuus, säästäväisyys, kannattavuus), kehitystä tukevat arvot (jatkuva kehittyminen, toisilta oppiminen,

mahdollisuuksien havaitseminen), vastuullisuuden liittyvät arvot (ympäristön kunnioittaminen, vastuu yhteisöstä), henkilöstöön ja työyhteisöön liittyvät arvot (toimiva työyhteisö, yhteistyö, toisten kunnioittaminen), asiakkaisiin liittyvät arvot (asiakaslähtöisyys, asiakkaan odotusten ylittäminen). (Reinboth 2008, 21.) Kuvasta (Kuva 2) voi nähdä, miten yrityksen arvot vaikuttavat yrityksen tulokseen.



Kuva 2. Arvot vaikuttavat strategian kautta tuloksiin (Reinboth 2008, 21.)

Jotta voidaan olla asiakaslähtöisiä, tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutusta ja arvuotantoa. Tämä ei tarkoita pelkästään aukioloaikoja tai sitä, että puhelimeen vastataan viimeistään kolmannella soitolla, vaan saavutettavuus alkaa jo läsnäolosta markkinoilla. Saavutettavuus on yrityksen kannalta ratkaisevan tärkeä ja asiakkuuksien synnyttämisen perusedellytys. Kilpailijat ovat vain soiton tai hiiren klikkauksen päässä, joten on erittäin tärkeää, että yritys on helposti saavutettavissa. Sellaisen yrityksen, joka on vaikeasti saavutettavissa, on hyvin vaikea luoda asiakkuussuhteita. Nykyään monet yritykset ovat vaikeasti saavutettavissa, puhelimeen ei vastata, aukioloajat ovat epäsopivat, mainonta on hajanaista ja niin edelleen. On vain ajan kysymys, milloin asiakkaat etsivät muita vaihtoehtoja palvelulle, joka on niin vaikeasti saavutettavissa. (Storbacka 1999, 23-24.)

Vuorovaikutteisuus on yksi asiakaslähtöisyyden avaintekijöistä. Vuorovaikutteisuus ilmenee eri muodoissa, se on osaksi asiakkaan tilanteen ja tarpeiden kartoittamista ja tarjoamien kehittämistä. Vuorovaikutus ja asiakaskohtaaminen ovat asiakaspalvelun ydinasioita ja se on hyvin asiakkuuksien kehittämisen edellytys. (Storbacka 1999, 24)

Asiakaslähtöisyys onnistuu silloin, kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Yrityksen kehittämistoimien lähtökohtana on, että asiakkaita voitaisiin palvella jatkossa vieläkin paremmin. Asiakaslähtöisyys ei sulje pois sitä, että toiminnan pitäisi olla myös taloudellisesti kannattavaa. Jos pihvi-

ravintolasta ei saa hampurilaista, ei se tarkoita että ravintola ei olisi asiakaslähtöinen. Mutta jos asiakas ei saa pihviä haluamallaan tavalla vaikka tarvittavat ainekset löytyvät kaapista, puhutaan jo asiakaslähtöisyyden puutteesta. Yrityksien johdossa on alettu kiinnittämään enemmän huomiota asiakkaan yllättämiseen, eli siihen, että asiakas saa aina jotain, mitä ei osannut odottaa. Tämä toimintatapa on lähtöisin maailman tasokkaimmista hotelleista, joissa työntekijöitä kannustettiin yllättämään asiakas sellaisin teoin, joita asiakas ei ole pyytänyt. Tästä nousee kysymys, miten hotellilla on varaa yllättää asiakas ylimääräisillä lahjoilla. Ei olekaan, vaan huippuluokan hotelleissa on huonehintoihin sisällytetty tietty summa, jonka työntekijät voivat käyttää asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi parhaaksi katsomallaan tavalla. Asiakkaan odotusten yllättäminen ei välttämättä vaadi samppanjaa ja mansikoita, vaan hänelle riittää usein pienempikin yllätys. Tämä toimintatapa kuitenkin tuo asiakkaalle tunteen, että häneen on uhrattu ajatusta ja hänestä pidetään huolta.

(Reinboth 2008, 22.)

6.4 Palvelun normalisointi

Ihannetapauksessa palvelu on aina virheetöntä, mutta todellisuudessa virheitä sattuu väkisinkin. Työntekijät tekevät virheitä, järjestelmät voivat kaatua, toiset asiakkaat saattavat aiheuttaa häiriöitä ja niin edelleen. Virheen sattuessa ei pidä osoitella sormella syyllistä, vaan näyttää asiakkaalle, kuinka sitoutunut yritys on palveluunsa. Epäonnistuneen palvelutapahtuman jälkeen yrityksen on hoidettava tilanne niin, että asiakas on loppujen lopuksi tyytyväinen. Tämä on elinehto asiakkuuden jatkumiselle. Palvelun normalisointi on prosessi, jossa havaitaan palvelussa tapahtuneita virheitä, selvitetään ne perinpohjaisesti ja ratkaistaan asiakkaiden ongelmia. Palvelun normalisointi on siis keino hallita asiakassuhteissa tapahtuvia virheitä, ongelmia ja epäonnistumisia. Sitä voidaan käyttää kaikenlaisissa palveluyrityksissä toimialasta riippumatta. (Grönroos 2001, 162-163.)

Normalisointiin on annettu seuraavanlaisia ohjeita: organisaation tulisi aina huomata mahdolliset puutteet palvelussa, eli asiakkaan tulisi joutua ilmoittamaan niistä vain, jos yritys ei ole aikaisemmin havainnut ongelmaa. Jos yritys vaatii asiakkaalta virallisen reklamaation, tulisi sen lähettäminen tehdä mahdollisimman helpoksi ja vaivat-

tomaksi asiakkaalle. Kirjallisia reklamaatioita tulisi käyttää vain silloin, kun tilanteen ehdottomasti vaatii, esimerkiksi juridisista syistä tai jos kyseessä on suuri rahasumma. Jos reklamaation jättäminen on hankalaa, suurin osa asiakkaista jättää sen tekemättä ja siirtyvät vain kaikessa hiljaisuudessa käyttämään toisen yrityksen palveluita. Organisaation tulisi ryhtyä toimenpiteisiin korjatakseen virheitä omaaloitteisesti eikä vasta sitten kuin asiakas sitä vaatimalla vaatii. Hyvityksen myöntämisessä ei myöskään tulisi vitkutella. Pitkällä tähtäimellä suurempi menetys yritykselle on se, että asiakassuhde päättyy kuin se, että asiakas saa liian suuren hyvityksen. Jos asiakkaalle ei voida jostain syystä tehdä hyvitystä, nopea palvelun normalisointi pelastaa todennäköisesti silti asiakassuhteen. Asiakkaan tunnetilan hoitaminen, esimerkiksi ärtyneisyys tai huolestuneisuus on myös erittäin tärkeää ja se tulee ottaa aina ensimmäisenä huomioon. Anteeksipyyntö on aina paikallaan, mutta aina pelkästään se ei riitä. Silloin asiakkaalle on asianmukaisesti korvattava hänelle aiheutuneet tappiot. (Grönroos 2001, 164-165.)

Kaikkia ongelmia ja virheitä palvelun laadussa ei voida korjata heti. Asiakkaan tunnetilan huomioiminen heti on kuitenkin erittäin tärkeää ja saattaa pelastaa tilanteen. Asiakas voi olla huolestunut ja turhautunut, jolloin asiakaspalvelija voi käytöksellään voittaa asiakkaan luottamuksen ja samalla saada hänet rauhoittumaan. Suurin osa virheistä voidaan korjata heti tapahtumapaikalla, jos yrityksellä on käytössään toimiva normalisointijärjestelmä, ja jos työntekijöille on annettu valtuudet ja mahdollisuudet käsitellä esimerkiksi pienet hyvitykset itse tai he saavat helposti avun esimieheltään. Nopea palvelun normalisointi on kaikkein edukkain asiakkaalle ja myös palveluyritykselle, sillä kustannukset kasvavat mitä hitaampaa reklamaation käsittely on. (Grönroos 2001, 171-173.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Solatie (1997, 11-12) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksena ei ole numeerisia taulukoita, vaan kuvailevaa aineistoa, ihmisten itse puhumia tai kirjoittamia sanoja. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään usein silloin kun halutaan selvittää asioita, joihin ei ole yksinkertaista vastausta. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin käyttäytymisen ja mielipiteiden takana olevia syitä ja se tarjoaa mahdollisuuden syventäville jatkokysymyksille. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan ryhmäkeskusteluna tai haastatteluna. Haastateltavien määrä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Solatie 1997, 11-12.)

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kolmella tavalla; se voi olla oma itsenäinen tutkimus, se voi edeltää kvantitatiivista tutkimusta tai se voi olla jatkoa kvantitatiiviselle tutkimukselle. Yleensä kyseessä on oma itsenäinen tutkimus tai kvantitatiivisen tutkimuksen edeltäjä, jossa luodaan pohjaa laajemmalle tutkimukselle. Järjestys voi myös olla toisinpäin; eli joskus kvantitatiivinen tutkimus on herättänyt lisäksymystarpeita, joihin haetaan vastausta kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen sovellusalueet ovat lähes rajattomat. Pääasiallisia käyttöalueita ovat kuluttajien käyttäytymiseen liittyvien perustietojen kerääminen, myynnin lisääminen, tuotteiden ja konseptien testaaminen, asiakastyytyväisyys ja ideoiden luominen. (Solatie 1997, 16.)

7.2 Teemahaastattelu

Tutkimusaineiston keruu suoritettiin kasvokkain tapahtuvan teemahaastattelun avulla. Haastattelun teemat pohjautuivat opinnäytetyön teoriaan ja olivat kaikille haastateltaville samat. Teemoina olivat onnistunut asiakaskohtaaminen, perehdytys ja esimiehen rooli. Teemahaastattelun runko on nähtävillä opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1). Tutkimukseen valittiin tämä aineiston keruumenetelmä siksi, että sen avulla saa-

daan hyvin yksityiskohtaisia vastauksia, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja annettu haastateltaville.

Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelun etuna on se, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään, eikä aiheen käsitteelyn ”syvyyteen”. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan, haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelurungosta ei siis laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan siitä tulee teema-alueuuttelo. Teemahaastattelurunko on haastattelijan muistilistana haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan lisäkysymyksillä. Teemahaastatteluun kuuluu se, että myös tutkittava toimii tarkentajana. Teema-alueiden pohjalta tutkija voi syventää ja jatkaa keskustelua niin pitkälle, kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan kiinnostus sallii. (Hirsijärvi S. & Hurme H. 2009, 47-48.)

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastattelun rakenne pysyy haastattelijan hallussa. Tutkijan etukäteen tietämät asiat eivät rajaa kertyvää aineistoa, vaan aineisto aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista. Teemahaastattelun vaara piilee siinä, että haastattelijalla ohjaa haastattelun kulkua liikaa, jolloin haastattelut eivät ole keskenään riittävässä määrin samanlaisia ja vertailukelpoisia. Haastatteluista voi helposti tulla sekava kokoelma ihmisten puhetta, jota on vaikea jäsentellä jälkeenpäin. Teemahaastattelussa, jossa syntyvä aineisto on puheesta kirjattua tekstiä, otanta on pienempi kuin muissa tutkimusmenetelmissä. Haastateltavat henkilöt on valittava huolella etukäteen ja tutkimussuunnitelmassa on perusteltava miksi juuri nämä henkilöt valikoituivat haastateltaviksi. (Tilastokeskus.)

Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla matkailualalla esimiesasemassa olevia henkilöitä. Haastateltavia oli kahdeksan henkilöä ja he koostuivat hotellin johtajasta, ravintolan omistajasta sekä ravintolapäälliköistä. Haastattelut tehtiin maaliskuun ja huhtikuun 2013 aikana paikan päällä palveluyrityksissä tai puhelimitse, jos tapaaminen ei ollut mahdollista. Haastattelut etenivät etukäteen pohdittujen teemojen mukaan ja tarvittaessa esitin heille lisäkysymyksiä jos jokin asia jäi epäselväksi. Aiheen laajuuden vuoksi, tutkimustuloksiin tuli mukaan automaattisesti myös asiakaspalautteiden käsitteleminen. Haastattelut käytiin rauhallisissa olosuhteissa, paikan päällä

yrityksissä. Haastattelut tehtiin aamuaikaan, jolloin yrityksissä oli vielä melko hiljaista, joten häiriötekijöitä ei ollut. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten analysointi tässä työssä etenee asiakaskohtaamisen vaiheiden mukaisesti. Ensin käsitellään asiakaskohtaamisen aloitusta, eli asiakkaan huomiointia. Seuraava vaihe on asiakkaan tarpeiden kartoitus ja lisämyynnin tekeminen, jonka jälkeen käsitellään palvelua asiakaskohtaamisen aikana. Seuraava vaihe on asiakaskohtaamisen lopetus. Näiden vaiheiden jälkeen käsitellään palvelun laadun seuraamista, ja lopuksi perehdytystä ja koulutusta asiakaskohtaamisiin sekä esimiehen roolia palvelun laadun kannalta.

8.1 Asiakkaan huomiointi

Monessa matkailualan yrityksessä asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus alkaa jo ennen fyysistä kohtaamista. Esimerkiksi hotellissa ja ravintolassa ensimmäinen kontakti asiakkaaseen syntyy monesti jo puhelimessa. Vaikka asiakasta ei kohdatakaan kasvotusten, on hänelle annettava heti alun alkaen hyvää palvelua. Tärkeintä on olla ystävällinen ja välittää asiakkaalle tunne, että hän on tervetullut. Jos puhelimeen vastaa kyllästynyt ja epäystävällinen ääni, voi asiakas helposti muuttaa mieltään ja valita kilpailevan yrityksen. Asiakkaaseen saatetaan myös olla yhteydessä ennen hänen saapumistaan yritykseen. Joissain yrityksissä on tapana soittaa saapuvaksi odotetulle asiakkaalle muutamaa päivää ennen majoitusta ja tarjotaan esimerkiksi pöytävarausta hotellin ravintolaan. Useassa matkailuyrityksessä olikin käytössä slogan: ”myynti on hyvää palvelua”.

Jokaisen haastateltavan mielestä asiakaspalvelijan tulee ottaa ensikontakti asiakkaaseen heti kun hän saapuu yritykseen. Alkutervehdyksen tulee olla iloinen ja reipas. Vaikka edellinen asiakastapahtuma olisi vielä kesken, on uusi asiakas huomioitava vähintään pään nyökkäyksellä. Ravintoloiden esimiehillä on selvä linja myös siitä, että asiakas täytyy huomioida heti kun hän astuu ovesta sisään. Ei voi jäädä seisokselemaan ja odottaa, että asiakas löytää itse pöydän, vaan asiakaspalvelijan tehtävä on ohjata asiakas istumaan. Huomiointia ja tervehtimistä luonnehdittiin myös hyvän palvelun mittarina; asiakkaat, jotka huomioidaan heti alussa ja heitä tervehditään

iloisesti, ovat lopuksi tyytyväisempiä kuin ne, joille huomio jäi vähemmälle. Tässä otteita haastateltavilta koskien asiakkaan huomioimista:

”Asiakas tietää, että hänet on huomioitu ja asiakaspalvelija osoittaa sen, että asiakas on tervetullut.”

”Asiakaspalvelijan huomiosta taistelevat asiakas ja asiat. Asiat voidaan hoitaa myöhemminkin, joten asiakas tulee aina ensin.”

”Asiakaspalvelijan toiminta edesauttaa sitä, että asiakas pystyy avautumaan ja rentoutumaan palvelutilanteessa.”

8.2 Tarpeiden kartoitus ja myynti

Haastateltavien mukaan asiakaspalvelijan tulisi olla kiinnostunut asiakkaasta koko asiakaskohtaamisen ajan. Tämä on erittäin tärkeä muistaa varsinkin kiireisenä aikana, sillä myöskään silloin keskittyminen ei saisi herpaantua. Kiinnostuksen tunteen asiakaspalvelija välittää kysymällä ja kartoittamalla. Haastattelussa nousi myös esille vanha sanonta siitä, että asiakas on se, joka maksaa työntekijöiden palkan. Hyvin usein asiakkaat äänestävät jaloillaan, eli lopettavat käyttämästä sellaisen yrityksen palveluita, joiden asiakaspalvelussa on vikaa. Tässä lainauksia haastateltavilta koskien palvelua:

”Palvelu ei ole yhtään sen hitaampaa, vaikka asiakkaaseen keskitytään täysillä.”

”Asiakas maksaa palkan.”

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että alkuun asiakkaan tarpeet tulee aina kartoittaa. Kaikissa johonkin ketjuun kuuluvissa yrityksissä painotettiin myös myynnin tärkeyttä osana kartoitusta. Asiakkaalle tulisi aina myydä jotain lisää, sillä myynti on yrityksen elinehto. Tässä lainauksia haastateltavilta koskien myyntiä:

”Myynti on pääasia ja palvelu on sen tukitoimintaa.”

”Myynti on hyvää palvelua”

Hotellissa lisämyynti tarkoittaa esimerkiksi huoneluokan korotusta. Eli standardihuoneen varanneelle asiakkaalle myydään superior- luokan huone tai muutetaan pelkkä huonevaraus paketiksi, johon sisältyvät esimerkiksi teatteriliput ja illallinen. Ravintolassa pääruoan tilaajalle myydään vaikkapa jälkiruoka. Myös juomien osuudella ravintolan myynnissä on suuri merkitys. Jos oluen tilaajalle myydään aina halvin ja mahdollisesti vielä etukortilla tarjouksessa oleva tuote, ei tulos kannu vielä kovin pitkälle. Sen sijaan asiakkaalle tarjotaan erikoisoluita, jotka ovat kalliimpia ja näin saadaan enemmän myyntivoittoa. Asiakas on siten myös todennäköisesti tyytyväinen siitä, kun saa kokeilla uusia tuotteita, joista hän ei ole itse edes välttämättä tiennyt aikaisemmin. Esimiehet korostivat sitä, että myynti ei saa tuntua asiakkaasta tyrkyttämiseltä, vaan tarkoituksena on tarjota eri vaihtoehtoja, joista asiakas saa itse valita hänelle siihen tilanteeseen parhaiten sopivan.

Myös asiakkaiden mielestä myynti on hyvää palvelua. Ravintolan esimiehen mukaan ne asiakkaat, joille on suositeltu tuotteita, ovat tyytyväisempiä palveluun kuin ne, joille suosittelua ei ole tehty. Myynti on siis myös huolenpitoa ja kiinnostuksen osoitusta asiakasta kohtaan. Asiakas saa kuvan, että asiakaspalvelija etsii oikeasti hänelle parhaat vaihtoehdot ja auttaa häntä parhaansa mukaan, jotta asiointi olisi mahdollisimman miellyttävää. Hyvä palvelu ei kuitenkaan ole pelkän rahan perässä juoksemista. Pikaruokapaikoissa hyväksi palveluksi koetaan myös se, että pelkän juoman ja hampurilaisen ostajalle tarjotaankin ateria, joka on asiakkaalle edullisempi vaihtoehto. Jos ateriaa ei tarjota, ja asiakas huomaakin seuraavan kerran sen olevan halvempi vaihtoehto, ei hän todennäköisesti pidä aikaisemmin saamaansa palvelua kovin hyvänä. Asiakkaalle on myös iloinen yllätys, että hänen eduistaan ollaan kiinnostuneita.

Usein esimerkiksi ravintolassa asiakas ei itse välttämättä tiedä, mitä haluaisi tilata, joten tarjoilija voi esitellä listaa ja suositella tuotteita oman maun mukaan ja asiakasta mukaillen. Kaikille asiakkaille ei voi suositella samoja tuotteita, joten on tärkeää, että asiakaspalvelija osaa lukea asiakasta ja tarjota hänelle sopivinta vaihtoehtoa. Jos asiakas ilmoittaa, että hänellä on vähän pienempi nälkä, ei hänelle silloin kuulu suositella talon isointa annosta pelkän myynnin perässä. Vaikka kartoittamisen tavoitteena on toisaalta tehdä lisämyyntiä, täytyy sen kuitenkin olla asiakkaan edun mukaista. Jos näin ei ole, on suuri riski menettää asiakas.

8.3 Palvelu asiakaskohtaamisen aikana

Asiakaspalvelija ei saa unohtaa asiakkaita sen jälkeen, kun tilaus tai myynti on tapahtunut. Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että asiakas pitää huomioida koko hänen oleskelunsa ajan. Esimerkiksi ravintolassa asiakaspalvelija tarkkailee asiakkaiden lautasten tyhjenemistä ja puolenvälin tienoilla hän käy kysymässä, onko kaikki pöydässä hyvin. Se on esimiehen mukaan huolenpitoa. On myös tärkeää, että alusta asti asiakaspalvelija huomioi kaikki seurueessa olevat asiakkaat, ei puhuttele vain yhtä heistä. Jos asiakkaalla on mukana lapsi, tulisi asiakaspalvelijan huomioida myös hänet palvelussaan. Kontakti asiakkaaseen on tärkeää koko asiakaspalvelutilanteen aikana. Hotellin vastaanotossa on alettu kiinnittämään huomiota niinkin yksinkertaiselta kuulostavaan asiaan kuin, että asiakaspalvelija nostaa katseensa useammin pois tietokoneen näytöltä ja katsoo asiakasta. Katse on todella helposti nauliintunut näyttöön, jolloin palvelutilanteesta voi puuttua katsekontakti lähes kokonaan. Seuraavassa lainauksia haastateltavilta koskien palvelua:

”Meiltä saa aina hyvää palvelua”

”Asiakaspalvelija pyrkii täyttämään asiakkaan toiveen niin, että asiakas saa vähintään sen mitä haluaa tai vielä vähän enemmän.”

Asiakkaan yllättäminen ei vaadi asiakaspalvelijalta sirkustemppeja. Siihen voi riittää esimerkiksi se, että asiakas ei tiedä, mitä juomaa hän joisi ateriallaan ja asiakaspalvelija osaa suositella hyvin sopivan juoman asiakkaalle. Yksi haastateltava antoi esimerkin, mikä hänen mielestään on loistavaa palvelua. Asiakas oli juuri lähtenyt huoneestaan ja oli jo päässyt parkkihalliin asti, kun siistijä huomasi hänen unohtaneen puhelimen laturin huoneeseen. Siistijä nappasi laturin mukaansa ja juoksi asiakkaan kiinni parkkihallissa, jotta sai palautettua laturin. Työntekijälle tästä ei varmasti koitunut suurta vaivaa, mutta asiakas oli erittäin tyytyväinen ja varmasti hänelle jäi positiivinen kuva yrityksestä ja sen henkilökunnasta. Pienillä teoilla voidaan siis osoittaa asiakkaille huolenpitoa ja välittää tunnetta, että he ovat tärkeitä.

Yhdeksi tärkeimmistä hyvän palvelun kriteereistä nousi esille se, että palvelun tulisi olla asiakkaan mukaista. Vaikka tietyt kriteerit tulee täyttyä jokaisessa asiakaskohtaamisessa, asiakaspalvelija saa ja hänen kuuluukin tehdä sen omalla tyyllillään. Haastateltavat lähinnä kammoksuivat ajatusta valmiista lauseista, joita jokaisen asiakaspalvelijan tulisi käyttää. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että palvelun tulee olla jokaisen asiakaspalvelijan kohdalla oman näköistä. Tapa, mikä sopii toiselle, ei välttämättä ole ollenkaan toisen asiakaspalvelijan tyyliin sopivaa. Pääasia on se, että oli tyyli mikä hyvänsä, palvelun laatu pysyy samana. Tässä lainaus haastateltavalta palvelun laatua koskien:

*”Asiakas saa aina hyvää palvelua,
kellon ajasta tai kiireestä riippumatta.”*

Osa haastateltavista mainitsi myös palvelun tasalaatuisuuden osana onnistunutta asiakaskohtaamista. Asiakkaan tulisi siis aina saada hyvää palvelua riippumatta siitä, paljonko kello on tai, onko ravintolassa kiire. Työntekijöiden tulisi myös huolehtia siitä, että tuotteita on aina esillä esimerkiksi vitriinissä tai lounaspöydässä. Mikäli tuotteet ovat näkyviltä poissa, voi saapuva asiakas luulla, että niitä ei ole ollenkaan ja kääntyä ovelta pois. Ravintolan esimies korosti myös toimitilojen vaikutusta asiakastytyväisyyteen. Työntekijöiden on kiinnitettävä koko ajan huomiota myös asiakastiiloihin, sillä ne vaikuttavat suuresti asiakkaan kokemukseen.

8.4 Asiakaskohtaamisen lopetus

Asiakaskohtaamisen lopetus on yhtä tärkeä kuin sen aloitus. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että asiakas pitää ehdottomasti huomioida myös pois lähtiessä. Hotellissa on käytäntönä kysyä jokaiselta poislähtevältä asiakkaalta, miten hänen majoittumisensa on sujunut. Lisäksi hänelle tarjotaan heti uuden huonevarauksen tekemistä ja jos hän ei ole nyt majoittumassa hetkeen samaan kaupunkiin, tehdään varaus mielellään myös saman ketjun toisen paikkakunnan hotelliin. Myös ravintolassa työntekijöitä on ohjeistettu tiedustelemaan vielä lopuksi, miten ruoka on maistunut, ja onko asiakas viihtynyt. Ehdottoman tärkeää on myös kiittää asiakasta ja toivottaa hänet tervetulleeksi uudelleen. Seuraavassa lainauksia haastateltavilta koskien asiakaskohtaamisen lopetusta:

”Menikö loma mukavasti?”

”Asiakkaalle jää käynnistä olo, että asiakaspalvelijan kanssa oli helppo ja kiva asioida ja hän haluaa jatkossakin asioida hänen kanssaan.”

”Asiakkaan lähtemisen huomiointi on yhtä tärkeää kuin hänen saapumisensakin.”

8.5 Palvelun laadun seuraaminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisessa yrityksessä seurataan asiakaspalvelun laatua eri keinoin. Työntekijät saavat palautetta esimieheltään jatkuvasti, pitkin työpäivää. Jos esimies tai kuka tahansa muu työntekijä huomaa tilanteen, jossa olisi voinut toimia toisin, on toivottavaa, että siihen puututaan saman tien. Tämä oli myös muutamassa paikassa kehityskohteena, sillä rakentavan palautteen antaminen työkaverille koettiin haastavaksi.

Kaikissa ketjuun kuuluvissa yrityksissä vierailee tasaisin väliajoin mystery shopper, joka tarkkailee palvelun laatua sekä tuotteita. Hänellä on tietyt kriteerit, jotka tulisi jokaisella kerralla täyttyä ja tietysti ne pitäisi täyttyä aina jokaisessa asiakaskohtauksessa, sillä koskaan ei voi tietää, kuka hän on, ja milloin hän tulee. Mystery shopperin kerrottiin siis olevan kuin kuka tahansa asiakas. Mystery shopper kiinnittää huomiota siihen, että hänet huomioidaan saapuessa ja koko palvelutilanteen ajan. Lisäksi hänelle tulisi tehdä lisämyyntiä ja suositella tuotteita, eteenkin jos menossa on kampanja. Asiakaspalvelijan tulisi lisäksi aina muistaa kysyä ketjun etukorttia. Lisäksi hän kiinnittää huomiota toimitiloihin ja eteenkin niiden siisteyteen.

Myös asiakkaiden kerrottiin osallistuvan välillä palvelun laadun arvioimiseen. Ravintolaan saapuessaan heille annetaan lomake, jossa on kysymyksiä palvelun laadusta. Koko asiakaskohtauksen ajan asiakas vastaa kysymyksiin kirjallisesti lomakkeen avulla. Esimies kerää lomakkeet ja ne käydään henkilökohtaisesti läpi sen asiakaspalvelijan kanssa, jota arvostelu koskee.

Esimies seuraa myös itse asiakaspalvelun laatua paikan päällä. Ravintolapäälliköt kertoivat olevansa usein itse työvuorossa tekemässä pääosin samaa työtä kuin muutkin työntekijät. Yksi keino, jota he käyttävät palvelun laadun seuraamiseen on työntekijöiden seuraaminen. Ravintolapäällikkö tarkkailee ja kuuntelee asiakaspalvelijan työskentelyä työvuoron aikana siten, että asiakaspalvelija ei tiedä, että häntä tarkkailaan juuri sillä hetkellä. Päivän päätteeksi esimiehen huomiot palvelusta käydään läpi henkilökohtaisesti työntekijän kanssa.

Suurin osa haasteltavista myös kertoi, että asiakaspalvelijoiden myyntiä seurataan jatkuvasti ja asiakaspalvelija saa siitä päivittäin palautetta esimieheltään. Päivittäin tulostetaan raportti, jossa näkyvät sen päivän myynnit. Tämä on myös erinomainen palvelun laadun mittari, sillä eron huomaa, jos toinen työntekijä on myynyt huomattavasti vähemmän kuin muut. Silloin esimies joutuu miettimään, että onko toinen, vähemmän myynyt työntekijä tehnyt kaikkensa hyvän palvelun ja myynnin eteen. Koska myynti on osa hyvää palvelua ja palvelun halutaan olevan tasalaatuista, on tärkeää, että kaikki työntekijät noudattavat annettuja ohjeita. Osassa yrityksiä hyviä työntekijöitä myös palkitaan hyvästä suorituksesta. Palkintona voi olla esimerkiksi elokuvaliput. Palkitsemisen avulla halutaan huomioida hyvät suoritukset, jotta työ-

hönsä panostaneet työntekijät saavat kiitosta. Tässä lainaus haastateltavalta koskien palvelun laadun seuraamista:

”Jos toinen asiakaspalvelija on myynyt neljätoista dippikastiketta aterian ostajalle ja toinen vain neljä kastiketta, joutuu mieltämään, että onko asiakaspalvelija varmasti tehnyt tässä kaikkensa.”

8.6 Esimiehen vastuu ja rooli

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että he ovat vastuussa palvelun laadusta. Jos asiakas antaa negatiivista palautetta tai reklamaatiota, ne ohjautuvat suoraan esimiehelle, jonka tehtävä on käydä ne läpi. Ensiksi hän selvittää, mitä on tapahtunut ja miksi. Onko kyseessä virhe palvelussa vai itse tuotteessa. Ongelma selvitetään yhdessä työntekijöiden kanssa, ja jos kyse on palvelussa tapahtuneesta virheestä, se käydään läpi kahden kesken sen työntekijän kanssa, joka on silloin ollut vuorossa. Lähes kaikki mainitsivat, kuinka tärkeää on pahoitella tilannetta. Silloin vältetään lähes aina reklamaatiolta tai muilta vaatimuksilta. Jos aihetta on, asiakkaalle tietysti korvataan hänelle aiheutuneet vahingot. Seuraavassa lainauksia haastateltavilta asiakaspalautteita koskien:

”Olen pahoillani, riittää lähes joka tilanteessa.”

”Asiakas laitto palautetta huonosta palvelusta ja viisitoista minuuttia myöhemmin uuden valituksen, jonka mukaan hän oli jo asiainut toisessa ketjun ravintolassa, joka sijaitsee eri kaupungissa.”

Aina asiakkaita ei miellytä vastaus palautteeseen. Silloin ei oikein voi tehdä muuta kuin pahoitella vielä kerran ja toivoa, että hän tulee vielä uudelleen asioimaan yrityk-

seen. Haastattelussa kävi myös ilmi, että joskus asiakkaat jättävät hieman kyseenalaista palautetta. Eräessä tapauksessa asiakas oli jättänyt negatiivisen palautteen Porin ravintolasta ja laittanut asiointiajaksi kello 18. Tämän jälkeen ilmaantui uusi palaute, joka koski saman ketjun ravintolaa Huittisissa ja siihen oli merkitty asiointiajaksi kello 18:15. On melko selvää, että asiakas ei ole viidessätoista minuutissa ehtinyt asioimaan molemmissa ravintoloissa. Esimiehellä on työtä selvitellä palautteiden syitä ja mahdollisia aiheettomia palautteita. Haastateltava kertoi, että kaikkiin palautteisiin on silti vastattava kunnioittavasti ja ystävällisesti, vaikka joukossa saataisikin olla aiheeton palaute. Ravintolasta lähetetään pettynneille asiakkaille yleensä lahjakortti, joka oikeuttaa ilmaiseen ruokailuun, jotta asiakas saisi paremman kokemuksen ravintolasta eikä lopettaisi asiakkuuttaan. Haastateltava kertoi, että se on vielä pieni hinta siihen verrattuna, että asiakas menetetään kokonaan. Tässä lainauksia haastateltavilta koskien esimiehen roolia:

”Esimiehen ei tarvitse olla paras kaikessa.

Hänen täytyy olla kiinnostunut toisten suorituksista.”

”Esimiehen tehtävä on löytää työntekijän vahvuudet.”

Esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijöitään hyvään suoritukseen. Esimiehen pitäisi erään haastateltavan mukaan olla sellainen, joka on kiinnostunut muiden suorituksista. Hänen ei itse tarvitse osata kaikkea parhaiten, mutta hänen täytyy osata kaivaa työntekijöidensä vahvuudet esiin ja käyttää niitä hyväkseen. Aina esimiehellä ei ole mahdollisuutta olla paikan päällä, joten silloin hänen asemassaan on vuoropäällikkö. Vuoropäällikkö on silloin vastuussa palvelun laadusta ja myynnistä.

8.7 Perehdytys ja koulutus hyvään asiakaskohtamiseen

Suurin osa haasteltavista kertoi, että heillä on käytössä perehdytyskansio, jonka työntekijä lukee. Sen lisäksi uusi työntekijä on useamman päivän perehdyttäjän kanssa. Kaikissa yrityksissä kerrottiin olevan erikseen henkilö, joka vastaa tulokkaan perehdytyksestä ainakin osaksi. Perehdyttäjä on usein vuoropäällikkö tai palvelupäällikkö ja hän on aina itse hyvä työntekijä.

Varsinaisesti asiakaspalveluun tähtäävää koulutusta ei tuntunut olevan tutkituissa yrityksissä käytössä. Koulutukset henkilöstölle tähtäsivät enemmänkin myynnin tehostamiseen. Valmennus asiakaskohtaamista varten käydään läpi perehdytyksen aikana, jolloin työntekijä on kokeneen asiakaspalvelijan vierellä ensimmäiset työvuoronsa. Esimerkiksi hotellin vastaanotossa on palvelupäällikkö, joka vastaa palvelun laadusta ja hänen tehtävänsä on neuvoa ja ohjata henkilökuntaa. Henkilöstölle oli tarjolla jonkun verran koulutuksia ketjuun kuuluvien yritysten osalta. Niitä ovat esimerkiksi vuosittaiset myyntikoulutukset, ja koulutus vuoropäälliköksi järjestyy ketjun järjestämän koulutuksen avulla. Enemmänkin korostettiin kehittymistä jatkuvan palautteenannon avulla. Työntekijät osallistuvat välillä myös palavereihin, joissa käsitellään myyntiä ja palvelun laatua.

9 YHTEENVETO

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että onnistuneen asiakaskohtaamisen merkitys matkailualan esimiehille on erittäin tärkeä. Haastattelujen perusteella yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi nousi esille; asiakaskohtaamisen aloitus ja asiakkaan huomioiminen. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelijan tehtävä on ottaa ensikontakti asiakkaaseen ja huomioida asiakasta koko palvelutapahtuman ajan. Haastateltavien mukaan huomioiminen tapahtuu katsekontaktilla, pienillä lisäkysymyksillä sekä palveluiden tarjoamisella.

Haastattelujen pohjalta voidaan myös todeta, että lisämyynti kuuluu hyvään palveluun lähes kaikille yrityksille. Haastatteluissa kävi jopa ilmi, että ne asiakkaat, joille lisäpalveluita on tarjottu, ovat tyytyväisempiä, kuin ne, joille niitä ei ole tarjottu. Asiakas ei aina itsekään tiedä, mitä haluaa, joten on erittäin tärkeää, että asiakaspalvelija osaa kartoittaa asiakkaan tarpeet ja tarjota niihin sopivaa palvelua tai tuotetta. Palvelun laatua laskee tietysti se, jos joka kerta ei toimita näin, eli tasalaatuisuus on myös tärkeä osa onnistunutta asiakaskohtaamista. Asiakkailta on oletuksia, joiden he odottavat täyttyvän, joten on tärkeää, että asiakaspalvelijat jaksavat panostaa jokaiseen asiakkaaseen.

Tutkimustulosten pohjalta käy ilmi, että kaikissa yrityksissä seurataan asiakaspalvelun laatua jollain tavalla. Ketjuun kuuluvissa yrityksissä on selkeämmät standardit, jotka tulisi täyttyä jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Standardeihin kuuluu esimerkiksi; huomioiminen saapuessa, lisämyynnin tekeminen, etukortin kysyminen ja toimitilojen siisteys. Mitään tiettyjä lauseita ei asiakaspalvelijoiden tarvitse, eikä ole hyväksikäyttää. Palvelun tulisi olla aina asiakkaan mukaista ja tilanteeseen sopivaa. Kaikkia asiakkaita ei siis tule palvella samalla tavalla ja asiakaspalvelijan oma persoona saa näkyä palvelussa. Ketjuun kuuluvat yritykset käyttävät palvelun laadun mittaamiseen mystery shopperia, joka arvioi palvelun laatua etukäteen sovittujen standardien kautta. Muita tapoja laadun mittaamiseen olivat muun muassa; asiakkaiden täyttämät lomakkeet palvelun aikana, myyntiraportit sekä esimiehen havainnot työpäivän ajalta.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että esimiehen tehtävä ei ole olla kaikessa paras, vaan löytää ihmisten vahvuudet ja olla kiinnostunut muiden suorituksista. Esimies seuraa myyntiraportteja päivittäin ja käy ne läpi työntekijöidensä kanssa. Hyviä tuloksia palkitaan välillä, jotta hyvät työntekijät saisivat tunnustusta työstään, ja motivaatio pysyy yllä. Esimiehen vastuulla on myös asiakaspalautteet ja reklamaatiot. Hän käy palautteet aina läpi kahden kesken, sen työntekijän kanssa, joka on palvellut kyseistä asiakasta. Esimies antaa palautetta työntekijöilleen jatkuvasti; ilman palautetta ei kehittymistäkään tapahdu.

Asiakaspalvelun kehittämiseen tarkoitettuja koulutuksia ei haastattelujen perusteella ole juurikaan käytössä. Koulutukset koskevat enemmänkin myyntiä ja tuotteita, kuin asiakaspalvelun laatua. Jos käyttöön tulee uusi järjestelmä, tai jokin uusi tuote, on sen tiimoilta koulutusta saatavilla. Lisäksi ketjuun kuuluvat yritykset tarjoavat vuoropäällikkökoulutuksen.

10 USKOTTAVUUSTARKASTELU

Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimuksissa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa, voidaan käyttää monia eri mittaus- ja tutkintatapoja. Tutkimuksen reliaaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei- sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla. Jos kaksi eri tutkijaa päätyy samaan tulokseen, tai jos samaa henkilöä tutkitaan kahdella eri kerralla ja saadaan sama tulos, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. Toinen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvä käsite on validius, eli pätevyys. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, 216.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus, siitä miten hän tutkimus on toteutettu. Tarkkuus koskee koko tutkimusta ja kaikkia sen vaiheita. On tärkeää, että aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksissa kerrotaan olosuhteista, joissa aineistoa kerättiin. Yhtä tärkeää on kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät sekä virhetulkinnat haastattelussa. Laadullisessa aineiston analyysissä tulisi kertoa luokittelun syntymisen alkujuuret sekä luokittelujen perusteet. Tulosten analysointiin pätee yhtä tarkat vaatimukset, eli tutkijan tulisi kertoa, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, 217-218.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kasvokkain tapahtuvaa teemahaastattelua, joten tutkimus voidaan todeta luotettavaksi. Ennen haastatteluja tutustuin hyvin teoriaan, jotta osasin esittää haastateltaville oikeita kysymyksiä ja mahdollisia syventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelujen teemat valittiin myös tarkasti etukäteen, jotta saataisiin mahdollisimman hyviä ja tarpeellisia tutkimustuloksia. Haastattelut tapahtuivat paikan päällä yrityksissä, ilman suurempia häiriötekijöitä. Esimerkiksi hotellin ravinto-

lan puolella, jossa haastattelun aikana oli tarjolla aamiainen, eli tila oli melko hiljainen ja rauhallinen. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia. Mahdollisuuksien mukaan haastattelut saatiin nauhoitettua, mutta osa haastatteluista on kirjattu ylös mahdollisimman tarkasti ja tilanteen jälkeen kirjattu heti opinnäytetyöhön. Koska haastattelut on kirjattu tarkasti ylös ja osa nauhoitettu, on haastateltavien sanomia asioita voitu tarkistaa vielä jälkikäteenkin.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Tutkimustulosten avulla saatiin vastauksia tutkimustehtäviin; millainen on onnistunut asiakaskohtaaminen matkailualan esimiehen arvioimana, miten henkilökuntaa on perehdytetty asiakaskohtaamisiin ja mikä on esimiehen rooli palvelun laadun kannalta.

11 POHDINTA

Tämän tutkimuksen myötä voidaan todeta, että ainakin teoreettisesti matkailualan esimiehillä on hallussaan palveluiden johtaminen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikki haastateltavat tuntevat hyvin palvelun laadun teorian ja tietävät millaista on erinomainen palvelu. Tutkimuksesta ei käy ilmi, miten hyvin palvelun laatu toteutuu jokapäiväisissä asiakaskohtaamisissa näissä yrityksissä. Jos olisi haluttu selvittää laadun toteutuminen, olisin voinut asioida mystery shopperina yrityksissä ja näin selvittää mikä on palvelun todellinen laatu. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli kuitenkin selvittää, minkälainen on onnistunut asiakaskohtaminen matkailuyrityksen esimiehen arvioimana, joten tutkimustulokset vastasivat hyvin tähän kysymykseen.

Toiseen tutkimusongelmaani, eli henkilöstön perehdyttämiseen asiakaskohtaamisia varten, voitaisiin mielestäni paneutua hieman enemmän. Uuden työntekijän työhön-
tuloperehdytyksen jälkeen ei koulutuksia juurikaan tuntunut olevan tarjolla. Koulutukset tähtäsivät lähinnä myyntiin, joka tietysti on hyvää palvelua, mutta varsinaisesti asiakaspalveluun keskittyviä koulutuksia ei yrityksissä ollut käytössä. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöitä motivoidaan hyvään palveluun palautteen muodossa päivittäisellä tasolla. Mielestäni asiakaspalvelutyö vaatii jatkuvaa koulutusta ja kehittymistä, jota olisi hyvä järjestää ainakin vuosittain. Työntekijät saavat koulutuksesta uusia työkaluja ja motivaatiota parempaan asiakaspalveluun ja siksi se on mielestäni ainakin yhtä tärkeää kuin myyntiin tähtäävät koulutukset.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että esimiehet pitävät asiakaskohtaamisen onnistumista erittäin tärkeänä. Jatkuva palvelun laadun seuraaminen eri keinoin on selvästi käytössä jokaisessa tutkimassani yrityksessä. Mielestäni on hienoa, että niin hyvää, kuin rakentavaakin palautetta annetaan jatkuvasti työntekijöille. Palautteen antaminen voi tapahtua monella eri tavalla, eikä siitä saisi tulla ikävää tilannetta kummallekaan osapuolelle. Sen vuoksi on mielestäni erittäin tärkeää huomata hyvät palvelutilanteet ja antaa niistä kehuja työntekijöille, jotta palautteen saamiseen totutaan, eikä se tunnu pelottavalta.

LÄHTEET

Eräsalo U. 2011. Palvelu ammattina. Hansaprint Direct Oy, Vantaa.

Grönroos C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Grönroos C. 1998 Nyt kilpaillaan palvelulla. WSOY, Porvoo.

Hirsijärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997. Tutki ja kirjoita. Gummerrus Kirjapaino, Jyväskylä.

Kurkela R. Tilastokeskus (<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>) (Viitattu 26.4.2013)

Lundberg T. & Töytäri J. 2010. Asiakaspalvelun pikkujättiläinen. Markprint Oy, Lahti.

Marckwort R & A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Yrityskirjat, Helsinki.

Ojanen M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna

Parasuraman A. & Berry L. & Zeithaml V. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.

Pesonen H. & Lehtonen J. & Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Rantanen J. 2012. Tunneilmasto ratkaisee menestyksen – ei hieno strategia.

(http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tunneilmasto+ratkaisee+menestyksen+-+ei+hieno+strategia/201203126197?ext=rss&request_ahaa_info=true) (Viitattu 26.4.2013)

Reinboth C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Solatie J. 1997. Tutki ja tiedä. Ykkös-Offset, Vaasa.

Storbacka K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY, Juva.

Tilastokeskus

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? Otavan Kirjapaino, Keuruu

LIITTEET

Teemahaastattelurunko:

1. Onnistunut asiakaskohtaaminen
 - a. Millainen on mielestäsi onnistunut asiakaskohtaaminen?
 - b. Miten onnistunut asiakaskohtaaminen etenee ja mitä se pitää sisäl-
lään?
2. Henkilökunnan perehdytys
 - a. Miten henkilökuntaa on perehdytetty asiakaskohtaamisia varten?
 - b. Järjestetäänkö yrityksessänne koulutusta asiakaspalvelun laatuun liit-
tyen?
3. Esimiehen rooli
 - a. Millainen rooli ja vastuu sinulla on esimiehenä palvelun laadun kan-
nalta?
 - b. Miten seuraat palvelun laadun toteutumista? Miten palvelun laatua
seurataan yrityksessänne?